
COMMUNICATIO

CONSIDERAȚIUNI DESPRE MANAGEMENTUL RECOMPENSELOR

Lect. univ. dr. Ioan BORDEAN
Universitatea "Danubius" din Galați

Abstract: *The management of human resources could be defined as a complex of interdisciplinary steps taken in recruiting, selecting, hiring and directing the personnel via a performing and ergonomical organization of work and providing material as well as moral incentives until the conclusion of the labour contract. This definition would point at the “person–requirement” system, where the individual occupies a central position, being compelled to respond to the requirements of all factors. The paper aims at analyzing the reward management problem, from the viewpoint of considering the individual as the most valuable asset of any organisation, and the human resource investment as the best way to ensure of its survival.*

Keywords: *human resources, equity, competitiveness, social protection*

Résumé: *Les consultants et les managers soutiennent le fait que le facteur humain constitue “le bien le plus précieux” de toute organisation.*

Selon R. Mathis, «la récompense accordée à l'employé représente la totalité des revenus matériels et financiers, des facilités et des avantages présents ou futurs, directement ou indirectement déterminés par le fait même d'être employé ainsi que par l'activité de celui-ci»¹. Le même auteur use de notions telles que «récompense directe» et «récompense indirecte».

Les récompenses directes sont les sommes que les employés reçoivent pour leur activité dans l'organisation ou/et les résultats obtenus, se

¹ Mathis, R., Nica, P., Rusu, C., *Managementul resurselor umane*, București, Editura Economică, 1997.

concrétisant en salaires, augmentations de salaires et d'autres stimulants encore.

Mots-clé: *ressources humaines, équité, compétitivité, protection sociale*

Managementul resurselor umane ar putea fi definit ca un complex de măsuri concepute interdisciplinar, cu privire la recrutarea personalului, selecția, încadrarea, utilizarea prin organizarea ergonomică a muncii, stimularea materială și morală până în momentul încetării contractului de muncă.

Această definiție corespunde sistemului “om-solicitări”, unde omul ocupă locul central, fiind nevoit să răspundă solicitărilor tuturor factorilor.

“Omul e măsura tuturor lucrurilor”, afirmă filosoful grec Protagoras, ceea ce înseamnă că omul e capabil să integreze orice solicitări prezente sau viitoare având ca țintă omul, care trebuie să le facă. Esențial e efortul potrivit căruia, acțiunea simultană a acestor factori și capacitatea organismului omenesc trebuie să realizeze un echilibru permanent. Acest echilibru se reflectă în balanța energetică a organismului fiecărui om.

Factorii solicitanți sunt studiați de diferite științe: medicale (anatomia, fiziologia, igiena), tehnice (organizarea producției, tehnologia), psihologia, sociologia, economia.

Trăim într-o societate în care schimbările se succed cu o mare rapiditate și în care, pentru lumea afacerilor, provocările și obligativitatea schimbării țin de domeniul normalității. Ori, fără resurse umane, capabile de schimbare și adaptare, de creativitate și competențe profesionale multiple, organizațiile de orice fel sunt sortite eșecului. În acest context, oamenii reprezintă o resursă vitală, de azi și de mâine a tuturor organizațiilor, care asigură supraviețuirea, dezvoltarea și succesul acestora.

Bill Gates, președintele fondator al cunoscutei firme “Microsoft”, declara în 1992: ”Dacă 20 dintre cei mai buni oameni cu care lucrez mă părăsesc, în câteva luni nu veți mai auzi de «Microsoft»”. În acest context, fără prezența efectivă a oamenilor care știu ce, când și cum trebuie făcut, e pur și simplu imposibil ca organizațiile să-și atingă obiectivele. Tocmai de aceea, pe plan mondial se duce o adevărată bătălie pentru atragerea creierelor, investițiile în acest sens fiind foarte rapide.

Importanța ființei umane în conducerea cu succes a unei afaceri e cea care face din managementul resurselor umane, un set de competențe,

deprinderi și atitudini esențiale pentru toți managerii. Acest set e legat direct de valorile supreme ale firmei/organizației.

Această responsabilitate nu e doar legată de a furniza slujbe oamenilor, de a-i îndruma cum să lucreze și de a le înregistra performanțele, deși managerii trebuie să facă acest lucru. Pe lângă toate acestea, e o investiție: a da oamenilor puterea pentru ca ei să acționeze eficient și eficace.

În acest sens, Jack Welch, de la firma General Electric, spunea că pentru a reuși în lumea afacerilor în anii 90, trebuie să te gândești tot timpul cum poți face fiecare persoană mai folositoare, mai valoroasă. Investiția în oameni s-a dovedit a fi calea cea mai sigură de a garanta supraviețuirea unei organizații, sau de a asigura competitivitatea și viitorul acesteia.

Consultanții și managerii susțin că oamenii constituie “bunul cel mai de preț” al unei organizații. Astfel, în funcție de scopul urmărit, managementul general s-a divizat într-o multitudine de domenii specializate, în rândul cărora se înscrie și managementul resurselor umane

Resursele umane constituie elementul creator, activ și coordonator al activității din cadrul organizațiilor, ele influențând decisiv eficacitatea utilizării resurselor materiale, financiare și informaționale. A descrie oamenii ca fiind “resurse” le subliniază importanța și arată faptul că managementul lor cere nivele înalte de preocupare sinceră față de oameni, atenție și profesionalism.

Evoluția practicii și gândirii manageriale a determinat deplasarea atenției specialiștilor de la factorul material către resursa umană. S-a ajuns astfel la concluzia că individul este mai mult decât o simplă componentă a factorilor productivi, iar managementul resurselor umane depășește principiile rigide ale gestionării activelor firmei, trebuind să țină seama de o serie de caracteristici ce scapă calculului economic.

Numai luând în considerare toate aspectele ce definesc personalitatea umană, abilitățile, cunoștințele, aspirațiile, trăsăturile de temperament și caracter, managementul poate reuși să conducă resursa cea mai prețioasă, unica resursă dotată cu capacitatea de a-și cunoaște și învinge propriile limite.

Termenul de recompensă are un conținut mai larg decât cel de salariu, primul incluzând pe lângă suma primită pentru munca desfășurată sau pentru rezultatele obținute de un angajat și alte venituri materiale și nemateriale precum și avantajele obținute în calitate de angajat, cum ar fi: plata concediului de odihnă, ajutorul de șomaj, dividendele, asigurare medicală, de viață sau de accidente, masă gratuită, plata transportului.

În lucrările de specialitate din ultimii ani se poate observa adoptarea noțiunii de recompensă pentru a desemna totalitatea câștigurilor materiale și nemateriale ce pot fi obținute de un angajat în calitate de salariat. Aceasta nu înseamnă eliminarea noțiunii de salariu, ci abordarea ei ca principala formă de recompensare, pe lângă altele.

Aurel Manolescu¹ definește managementul recompenselor ca fiind „procesul de elaborare și implementare a strategiilor, politicilor și sistemelor de recompense care permite organizațiilor să-și îndeplinească obiectivele prin recrutarea și menținerea angajaților necesari, precum și prin motivarea corespunzătoare a acestora”.

În opinia autorului R. Mathis² „recompensa angajatului reprezintă totalitatea veniturilor materiale și bănești, a înlesnirilor și avantajelor prezente sau viitoare, determinate direct sau indirect de calitatea de angajat și de activitatea desfășurată de acesta”. El folosește noțiunile de „recompensă directă” și „recompensă indirectă”. Recompensele directe includ sumele pe care le primesc angajații pentru activitatea depusă sau/și rezultatele obținute, fiind concretizate în salarii, sporuri, și stimulente.

Recompensele indirecte se referă la facilitățile personalului, atât pe perioada angajării cât și după aceea, datorită statutului de fost angajat. Recompensele indirecte sunt foarte diverse, pornind de la plata concediului de odihnă, a ajutorului de șomaj, până la pensii sau dividende, obținute ca acționari ai firmei.

În elaborarea sistemului de recompensare organizațiile trebuie să ia în considerare atingerea a două deziderate, și anume:

- echitate internă;
- competitivitate externă.

Echitatea internă se referă la asigurarea unui echilibru între recompensele angajaților de pe posturi diferite din cadrul organizației. Echitatea internă se poate obține dacă sistemul de recompensare se bazează pe analiza postului, evaluarea postului și evaluarea performanțelor, efectuate corespunzător.

În acest sens se pune accent pe compararea complexității diferitelor posturi în vederea ierarhizării lor și compararea angajaților în termenii contribuțiilor individuale la realizarea obiectivelor organizaționale.

Competitivitatea externă se referă la măsura în care recompensele organizației se compară cu cele pe care le oferă organizațiile concurente.

¹ Manolescu, A., *Managementul Resurselor Umane*, București, Editura Economică, 2001.

² Mathis, R., Nica, P., Rusu, C., *op. cit.*

Organizația poate avea trei opțiuni: să fie un lider al recompenselor, să se alinieze la nivelul recompenselor de pe piață sau să rămână sub nivelul acestora. Politica competitivității externe va depinde de condițiile de pe piața muncii, accesibilitatea produselor organizației pe piața de referință și profitabilitatea sau puterea economică a organizației. Unele organizații pun accent mai mare pe competitivitatea externă decât altele, cu scopul atragerii forței de muncă celei mai competente și a motivării acesteia de a rămâne în organizație. Alte firme sunt mai preocupate de echitatea internă a recompenselor decât de competitivitatea lor externă.

Echitatea internă obținută printr-o evaluare judicioasă a posturilor nu este însă suficientă. Angajații au tendința de a compara recompensele primite cu cele pe care le oferă alte organizații sau alte industrii. Competitivitatea externă exprimă intențiile organizației de a ține pasul, de a depăși sau de a rămâne în urma nivelului recompenselor oferite de concurenții săi.

Informațiile privind nivelul curent al salariilor pentru diferite profesii pe piața muncii de referință se pot culege din anchete formale, întreprinse în acest scop, și pe căi informale adunând datele din publicitatea din mass-media sau întrebând angajații din alte organizații.

După ce informațiile au fost obținute, organizația are de ales dintre trei alternative: să fie un lider al recompenselor, să se alinieze la recompensele oferite de concurenții săi sau să rămână în urma acestora. Angajatorii capabili să plătească salarii mari vor reuși mai bine să recruteze și să rețină resurse umane competente decât cei ce oferă salarii mai mici.

În consecința, decizia privind competitivitatea externă va influența calitatea muncii desfășurate precum și costurile acesteia.

Politica competitivității externe este determinată de o serie de factori interni și externi. Factorii externi sunt condițiile de pe piața muncii și cele de pe piața produselor/serviciilor organizației. Factorii interni sunt strategia organizației și profitabilitatea sau puterea economică a acesteia.

Piața muncii constituie un cadru în care funcționează sistemul de recompensare.

Presiunea concurenței interne și a celei internaționale influențează mărimea recompenselor. Capacitatea angajatorului de a asigura recompense mari depinde de măsura în care produsele sau serviciile sale sunt competitive și există cerere pentru ele. Calitatea produselor și o cerere intensă creează organizației posibilitatea modificării prețurilor, cu influențe pozitive în nivelul recompenselor. Dacă însă modificarea prețurilor duce la scăderea vânzărilor, organizația nu va fi capabilă să asigure recompense mari. Piața produselor creează limitele în cadrul cărora se pot stabili recompensele.

Strategia organizației privind resursele sale umane reprezintă un important factor de influență al mărimii recompenselor. Dacă organizația este interesată să atragă oameni competenți și să-i motiveze să rămână pe o perioadă îndelungată, atunci politica recompenselor înalte va trebui adoptată. Nivelul profitului poate influența direct mărimea recompenselor. De exemplu, salariile managerilor de obicei se stabilesc și în funcție de profitul organizației.

Raportul care se formează pe piața muncii între oferta și cererea de resurse umane reprezintă principalul factor determinant al variațiilor salariului. Piața muncii are însă un anumit specific, ceea ce face ca salariul să nu depindă numai de raportul cerere-ofertă. Specificul pieței muncii este determinat de următoarele elemente:¹

- este piața cea mai reglementată sub aspect internațional;
- este piața în care confruntarea dintre cerere și ofertă are loc cu directă implicare a principalelor puteri din stat – legislativă, juridică și executivă;
- piața muncii are, în funcționarea sa, o anumită predispoziție spre conflict, ceea ce determină ca echilibrul să fie relativ fragil;
- prețul de echilibru dintre cererea și oferta de muncă, respectiv salariul, se formează de regulă prin reducerea ofertei acceptate, respectiv diminuarea cererii în scopul menținerii și uneori chiar a creșterii salariului;
- determinarea, uneori chiar dominantă, a prețului de echilibru, respectiv a salariului, și de către factori extraeconomici.

La stabilirea salariilor trebuie respectate următoarele principii:

- principiul negocierii salariilor;
- principiul fixării salariilor minime (acesta mai este denumit și principiul salarizării în condiții de protecție socială);
- la muncă egală, salariu egal (principiul egalității de tratament în stabilirea salariului sau principiul nediscriminării);
- principiul salarizării în raport cu pregătirea, calificarea și competența profesională;
- principiul salarizării după importanța muncii și complexitatea lucrărilor efectuate;
- principiile salarizării după rezultatele muncii; este foarte important ca evaluarea rezultatelor muncii și răsplata ei să se facă atât în funcție de criterii cantitative, cât și calitative. Cele două aspecte nu pot fi separate.

¹ Done, Ioan, *Salariul și motivația muncii*, București, Editura Expert, 2000.

- principiul salarizării în funcție de condițiile de muncă;
- principiul descentralizării salarizării și al liberalizării salariului;
- principiul confidențialității salariului

Etimologic, în acest domeniu se folosesc mai mult termeni, cum ar fi: remunerație, retribuție, plată, salariu, recompensă. Cel mai cuprinzător termen este recompensa, deoarece este definită ca totalitatea veniturilor (materiale și nemateriale), a înlesnirilor și avantajelor (prezente și viitoare) care se cuvin unui angajat pentru munca depusă și pentru calitatea de salariat.

Recompensele pot fi directe și indirecte. Recompensele directe sunt: salariul și adaosurile la salariu (sporuri, premii, indemnizații). Recompensele indirecte pot fi:

- după natura lor pot fi: recompense de natura minimului obligatoriu, de natura pensiilor, a asigurărilor, plata timpului nelucrat (concediu de odihnă, medical, unele învoiuri etc.) și alte recompense (masă gratuită, tichete de masă, mașină de serviciu etc.).

- după raportul recompenselor față de calitatea de salariat, pot fi : recompense indirecte curente pentru angajați (plata timpului nelucrat) și altele cum ar fi: plata sărbătorilor legale, înlesniri la spitalizare, consultații gratuite, etc.

În ceea ce privește definirea noțiunii de salariu, în prezent se acceptă aproape unanim formularea conform căreia „salariul reprezintă suma de bani pe care o primește orice persoană angajată pentru contribuția la desfacerea unei activități sociale”.

Privit strict ca număr de unități monetare de care beneficiază personalul salariat în schimbul muncii prestate, avem de-a face cu ce știința economică definește ca fiind salariu nominal. Salariul nominal are două niveluri: salariu brut și salariul net. În strânsă legătură cu noțiunea de salariu nominal se află cea de salariu real, definit drept cantitatea de mijloace de subzistență și de servicii care pot fi procurate de salariați cu salariul nominal primit.

Pe lângă aceste noțiuni mai circulă cea de salariu minim garantat. Acesta este un salariu stabilit la nivel național de Guvernul României și este considerat suficient pentru satisfacerea necesităților vitale de alimente, îmbrăcăminte, educație, ale salariatului, ținând cont de dezvoltarea economică și culturală a fiecărei țări.

Sistemul de salarizare este un ansamblu de reguli și norme prin care se asigură legătura între munca prestată și salariul primit.

În orice societate comercială, elementul de bază al sistemului de salarizare îl constituie salariul de bază sau salariul de încadrare. Salariul personalului este format din:

- salariul de bază;
- premii;
- sporuri;
- alte drepturi legate de salarizare.

Salariul de bază reprezintă salariul de încadrare și se stabilește pentru fiecare salariat în funcție de calificarea, importanța, complexitatea lucrărilor ce revin postului în care este încadrat, pregătire și competență¹. Este partea principală a salariului total, elementul determinant pentru comensurarea și cointeresarea cantității și calității muncii depuse.

Salariul de merit se acordă de către conducerea organizației pentru rezultatele deosebite obținute în activitatea desfășurată. Se deosebește de premiu care se referă la rezultatele deosebite în diferite probleme. În timp ce în cazul premierii rezultatele deosebite au un caracter discontinuu, în cazul rezultatului de merit se referă la rezultatele deosebite cu caracter curent, continuu. Salariul de merit nu are caracter definitiv și permanent, trebuind să fie reconfirmat anual pe baza evaluării anuale a activității persoanelor respective.

Sistemul de stimulente cuprinde mai multe elemente de recompensă. Astfel, *sporurile de salariu* sunt componente ale recompensei acordate pentru condiții de lucru, supraefort, muncă în afara programului normal, vechime etc. Rolul lor este atragerea și menținerea salariaților la munca ce se desfășoară în anumite condiții care o fac nedorită sau pentru a recompensa prestarea muncii în anumite situații speciale.

Premiile sunt sume de bani acordate angajaților pentru performanțe individuale deosebite sau pentru contribuția avută la realizările globale ale organizației. Rolul premiilor este stimularea inițiativei și creativității angajaților. Pentru a-și atinge obiectivele, orice premiu trebuie să îndeplinească anumite condiții: să fie corect, să fie consistent, să se acorde prompt, adică la cât mai scurt timp de momentul realizării performanței deosebite.

Participarea la profit reprezintă un premiu din profitul anual acordat, cu unele excepții, tuturor salariaților pentru întreaga activitate depusă. Excepțiile se referă la salariații care au desfășurat o activitate profesională redusă sau au avut abateri pentru care au fost sancționați disciplinar.

¹ Burloiu, P., *Managementul resurselor umane*, București, Editura Lumina Lex, 1997.

Comisionul reprezintă stimulentele individual, calculat ca procent din vânzări. Într-o primă formă, comisionul direct, salariul angajatului reprezintă în totalitate un anumit procent din vânzări; dacă nu vinde nimic, angajatul nu primește salariu. O a doua formă este constituită din salariu plus comision. În acest caz, comisionul are caracterul de primă, supliment la salariul de bază, care se obține în condițiile îndeplinirii unui minim de realizări.¹

Salariul pe bucată (acordul direct) este acordat muncitorilor direct productivi cu scopul stimulării productivității muncii. Pentru ca această formă de stimulare să fie o reușită este necesar să existe o dependență directă între efortul individual și numărul de produse realizate, o normare corectă a muncii, și să nu acționeze factori perturbatori (influența altor lucrători, dependența de comenzi sau de tehnică din dotare).

Salariul diferențiat (acordul progresiv). Angajații sunt plătiți în mod diferențiat, în raport cu cantitatea de produse realizate, salariile fiind din ce în ce mai mari, pe măsură ce productivitatea crește.

Sporurile pentru condiții de muncă deosebite, grele, periculoase se acordă în cote procentuale din salariul de bază.

Sporurile pentru condiții nocive de muncă se acordă la locurile de muncă unde există: degajări de pulberi nocivi, emanații de substanțe toxice, zgomote, trepidații, curenți de înaltă tensiune, complex de noxe.

Orele suplimentare, orele lucrate în zilele libere și în sărbătorile legale dacă nu pot fi compensate cu timp liber corespunzător, sunt plătite cu un spor din salariul tarifar, calculat pentru fiecare oră suplimentară.

Lucrul în timpul nopții. Personalul care lucrează în schimbul de noapte (între orele 22 și 06) beneficiază de un program redus cu o oră, fără diminuarea salariului și de un spor la salariul de bază.

Spor de șantier. Se acordă fără restricții ca număr, personalului nelocalnic (domiciliul angajatului se situează la mai mult de 10 km de locul de muncă, neavând posibilitatea navetei zilnice), care participă la lucrări de: construcții –montaj, prospecțiuni și explorări geologice, studii și cercetări hidrologice, lucrări executate în continuă mișcare, etc.

Vechimea în muncă. Are rolul de a asigura stabilitatea, recunoașterea aportului și rezultatele obținute în unitate a angajaților, vechimea exprimă perioada în care persoana este în raporturi de muncă cu întreprinderea, pe baza contractului de muncă. Sporul pentru vechime în muncă nu intră în salariul de bază de încadrare, el intra în salariul total și reprezintă un element

¹ Mathis, P., Nica, C., Rusu, op. cit.

de calcul pentru stabilirea salariului mediu și a indemnizației individuale pentru concediul de odihnă.

Alte categorii de sporuri: de izolare, de folosire a unei limbi străine, suprasolicitare neuropsihică, pentru conducerea unor formații de lucru, de fidelitate, de a păstra secretul firmei, etc.

Alte drepturi legate de salarizare sunt:

Concediul anual de odihnă. - durata lui se exprimă în zile lucrătoare, limitele fiind stabilite prin contractul colectiv de muncă sau prin lege (în cazul unităților bugetare). Tranșele și zilele de concediu de odihnă se stabilesc de firmă. Pe durata concediului de odihnă, salariații au dreptul la o indemnizație pentru concediu anual de odihnă.

Indemnizația de concediul se plătește cu cel puțin 5 zile înaintea plecării în concediu.

Concediu fără plată – acest concediu nu este limitat la un anumit număr de zile în următoarele cazuri:

1. îngrijirea copilului bolnav până la vârsta de 3 ani,
2. tratament efectuat în străinătate,
3. interese personale, prin acordul părților.

Acest concediu în condițiile de mai sus nu afectează calitatea de salariat și nu afectează vechimea în muncă. Dacă concediile fără plată depășesc 30 de zile lucrătoare, pe posturile vacante se pot angaja alte persoane cu contract de muncă cu durată determinată.

- concediul de recuperare;
- concediu de odihnă suplimentar;
- concediu pentru evenimente familiare deosebite.

Plata amânată cuprinde o categorie de stimulente la nivelul organizației ce are în vedere toți angajații acesteia. Principalele forme de plată amânată sunt: cumpărarea de acțiuni ale firmei de către angajați, împărțirea profitului la sfârșitul anului, împărțirea câștigurilor/economiilor în timpul anului.

Cumpărarea de acțiuni ale firmei. În multe întreprinderi, angajații de la toate nivelurile pot deveni acționari la firma la care lucrează cumpărând acțiuni ale acesteia.

Programe de protecție

În România protecția socială a cetățenilor este garantată prin prevederile Constituției¹.

Măsurile de protecție privesc securitatea și igiena muncii, regimul de muncă al femeilor și tinerilor, instituția unui salariu minim pe economie, repausul săptămânal, concediul de odihnă plătit, prestarea muncii în condiții grele, precum și alte situații specifice”. Conform articolului 43(2): „Cetățenii au dreptul la pensie, la concediu de maternitate plătit, la asistență medicală în unitățile sanitare de stat, la ajutor de șomaj și alte forme de asistență socială prevăzută de lege”.

Servicii și recompense. În această categorie intră mai multe facilități pe care organizațiile le pot acorda angajaților, cum sunt:

- produse și servicii din profitul unității acordate în mod gratuit;
- facilități pentru petrecerea timpului liber;
- echipament de protecție gratuit sau la preț redus;
- mese gratuite;
- alimentație gratuită pentru angajații din locurile de muncă cu condiții grele și nocive;
- mașină de serviciu;
- plata școlarizării din cadrul programelor de dezvoltare a angajaților;
- creșe și grădinițe cu taxe avantajoase pentru copiii angajaților.

Bibliografie selectivă:

1. Burloiu, P., *Managementul resurselor umane*, București, Editura Lumina Lex, 1997.
2. Done, Ioan, *Salariul și motivația muncii*, București, Editura Expert, 2000.
3. Manolescu, A., *Managementul Resurselor Umane*, București, Editura Economică, 2001.
4. Mathis, R., Nica, P., Rusu, C., *Managementul resurselor umane*, București, Editura Economică, 1997.

¹ Constituția României 1991, *Monitorul Oficial*, 1996.

